

# 奨励賞受賞論文



## ホテルを中心とした スモールビレッジの形成

ホテルリステル猪苗代 営業部 支配人 島口明人

【プロフィール】 ホテル業界や不動産投資会社を経て、2015年10月よりホテルリステル猪苗代に営業部支配人として入社。WEBを使った販売方法には自信を持っており、2008年度は楽天トラベルアワードを担当2施設で金賞を受賞。2013年は同じく金賞1施設、敢闘賞2施設で受賞。

2020年の東京オリンピックに向け、日本全体としてホテル業界は、好景気を予測させる状況にある。日本系ホテルは、建替え及びリニューアルを積極的に実施し、これまでの負債を一気に取り返そうと躍起になっている。しかし、外資系ファンドによるホテル買収は一旦落ち着きを見せており、逆に東京オリンピックを前に売却の動きが既に出てきている。これは、いったいどういうことを意味しているのであろうか？

短期的な好景気を予測し、負の遺産をここで取り返すべく動いている国内企業と、オリンピック後の不況を予測している外資系ファンドの動き、このような動きの中でホテル業界は、これまでの業種業態のままの継続は可能なのか？日本のホテル業界はどのようにしたら、生き延びていくことができるだろうか？

私は、【ホテルを中心としたスモールビレッジ】が、これからの【ホテル業】の生き残る形と考える。全国各地に【スモールビレッジ】の建設は進み、あたかも成功したかのように取り上げられているが、それは本当だろうか？移住者を

受け入れるため、新たな【箱モノ】が作られ、地方の市や町では優遇措置が受け入れられる。市や町は人口が増えることにより、国からの交付金が増え税収が増える。

一見、ウィンウィンのようにみえるが、はたしてこのやり方を恒久的につづけることできるのか？時間が過ぎれば建物は老朽化が進む、人口が増えることにより、今より就業場所や教育の場が必要となる。より満足度の高い企業の誘致や、教育環境の整備が求められる。私は、これには無理があると考えている。そこで、産業を中心とした【スモールビレッジ】の形成が現実的であり、継続可能な方法と考え、その中でも【ホテル業】がもっとも最適だと考える。ホテル業界に問わず、これからの日本全体の問題として

- ①深刻な人材不足
  - ②少子化が進む中での高齢化社会
- といったことがある。

上記の解決策として、外国人労働者の積極的な受け入れをどの企業も進めているが、このホテル業では、どこまで進んでいるのか？首都圏や大都市で

のホテルでは、外国人スタッフを見かける機会が随分増えてきたと思うが、管理職というラインでみた場合には、まだまだだと思う。

ヤフーや楽天等のIT業界では、すでにプラットフォームは世界ベースとなっており、グローバルな人材が同じチーム、同じ評価制度の元で働いている。ホテル業界での外国人労働者の受入れが進まない要因として、【日本らしさ】や【おもてなし】がサービスの原点となっており、日本人特有の【気質】は、外国人には理解できないと思い込んでいる点がある。しかし、その反面、この【気質】は継承していく必要があるとも考えている。現在の日本のホテル業界は、今、この【気質】の継承が出来ているか？また【継承】の場になっているか？

【日本らしい】ホテルが生き残るために、そして【気質の継承】をさせる場所として私は【新しいホテル】の形を提案する。それが【ホテルを中心としたスモールビレッジ】の形成である。

私が考える【スモールビレッジ】とは、まさに日本全体が抱える問題をうまく活用しホテル業界の問題も解決しようとす

るものである。ただし日本のホテルすべてをこれで解決できるとも考えてはいない。逃げのように聞こえるかもしれないが、まずはひとつのモデルとして聞いて頂ければと思う。

先に述べさせていただいた日本全体の問題は下記の2点である。

#### ①深刻な人材不足

#### ②少子化が進む中での高齢化社会

そしてホテル業界が抱える問題点は、以下のものである。

#### ①深刻な人材不足

#### ②少子化による、学生旅行の減少

#### ③バブルの遺産ともいえる地方の大型ホテルの経営難

私が考える【スモールビレッジ】とは【100%自給自足が可能なビレッジ】である。そのためには、ホテル業界の③を活用したい。

地方の大型ホテル(リゾート)は、バブルの負の遺産として、日本のホテル業界に残っている。オーナーチェンジにより、運営は継続しているホテルもあるが、そこで雇用されているスタッフの雇用条件は改善されることなく、オーナー企業だけが利益確保をし、数年のタームで、そのオーナーも変わっている。大型化されたゆえに、稼働率重視の経営となり、必然的に安価での販売が主流となり利益確保のため、より運営側の負担は増加している。そのしわ寄せは、現場スタッフに集中し、過重労働が続くスタッフは疲弊し、よりよいサービスの提供ができていない。まずは、供給過多になっている部屋数を適正値に戻すことが最初の課題である。

この課題を解決するため、ホテルの一部を【高齢者専用住宅】へ転用を考える。一定の部屋数を、高齢者専用住宅として、分譲または賃貸とすることにより、稼働率の確保が可能となる。また、その居住者への食事の提供により、料飲部門も一定の売上を確保することができる。ホテルには24時間スタッフが常駐しており入居者は【安心感】を得ることができる。

ここで、もうひとつの問題解決として【居住者の積極的な雇用】を考えたい。アクティブシニアという言葉がある通り、

最近のシニア層は非常に元気な方が多い、また労働意欲をもっている方が多い、そのような方を積極的に雇用し、ホテルの人材不足の解消を図る目的もある。また優秀な人材であれば、ホテルの経営幹部としての道を用意する。その業務として

#### ①ホテル業務全般

#### ②農業・酪農

#### ③園芸(ガーデン)

#### ④設備・建物管理

といったことが考えられる。

農業・酪農の業務では、ビレッジ内に専用エリアを設置し、宿泊客にも体験プランとしても提供し、また無農薬での栽培を進め、その食材を使用しホテルでは食事の提供を行う。無農薬や自社飼育をホテルでも【ウリ】とすることが可能となる。同様にして、四季それぞれで楽しめるガーデンニングを植栽する。設備・建物管理では、これまで業者委託としていたものを、自社に切り替える事により経費の削減と、有事の際には早急な対応が可能となる。

高齢者が住むだけでなく【働ける】ビレッジを形成することによりホテル業が抱える問題については多く解決できると考える。しかし、これでは【気質の継承】はできない。次の世代に継承する仕組みをつくり【日本のホテル】を引き継ぐ人材が必要である。継承する相手は、もちろん若者であるが、「どのように若者をこさせるか?」に問題がある。私は、新たな可能性を考えた。それは【フリースクールの開校】である。

日本の少子化は今後さらに進んでいくことは、容易に想像できると思う。しかし、同様にして【不登校児】も年々増加している。フリースクールをホテル内に開校することにより、先ほどの高齢者と同様、ホテルとしては、客室稼働と料飲の一定数を確保できるようになる。このフリースクールでは、生徒さんにも、高齢者の方と労働をある程度義務化とする。【高齢者専用住宅】・【フリースクール】ともに、極度に社会との接点を無くしたがるところがあるように私は思えるが、シニアとヤングが同じ場所で生活し、協働することにより、【人間教育

の充実】という日本が抱えるもうひとつの問題解決にもつながると考える。

一般的には、この二者は社会との接触を嫌がる傾向があるが、極度な隔離は社会復帰への大きな壁になるのでは?と自分は考える。ホテルという特有の環境を逆に利用することで、社会との適度な接点を保ちつつ、決して取り残されない環境づくりの形成が可能である。私が考える【ホテルを中心としたスモールビレッジ】を通じて、シニアからヤングへの自然な【人間教育】ができると思う。もちろん、ここで過ごした方、全員がホテル業に従事してくれるとは限らない。しかし、日本では師匠から弟子への技術や作法の継承が古くから行われ、目上の方を敬うということが当然であった。そういった中から日本特有のおもてなし文化ができ、気遣いということが自然に身につけることができたと思う。

仮に、他の業界で従事することになったとしても【人間教育】はホテルで受けたという事実は確実に残り、ホテルは【人間が成長できる場】になる。先日、管理職向けの研修会に参加させていただく機会があった。その課題の中で【遅刻してくる部下】にどう教育するか?との課題があった。そこで指導官の言葉の中で【行きたくないような職場環境をつくれているか?】との言葉があり、自分の中では衝撃を受けた。【遅刻は本人の心構えの問題】と決め付けていた自分の小ささが見えた瞬間だった。働いている、スタッフが【会社に行けば楽しい成長できる】という環境づくりをしないと、離職率の改善もできず、継承などもできない。私たちの時代では【仕事は見て覚えろ】と言われてきた。でもそれは先輩の皆さんが【仕事を見せてくれた】ともいえる。その時代に合わせた教育、その個人個人に合わせた教育をしなければ、人を育てられない。改めて【部下の成長を喜びと感ぜられる】まずは自分が成長しなければならなかった。

働いているスタッフ自身が成長を感じ、また成長しようと感じること、そしてそれを伝えていく。私は、ホテルは【人間が成長できる場】と信じている。